

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ**

«ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

(для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка)

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2018

Величко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Економічне управління підприємством» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка) / В. В. Величко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 41 с.

Автор канд. екон. наук **В. В. Величко**

Рецензент

Н. М. Матвєєва, канд. екон. наук, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, протокол № 1 від 31. 08. 2016.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 Система економічного управління підприємством.....	4
ТЕМА 2 Становлення бюджетування.....	8
ТЕМА 3 Методичні основи бюджетування на підприємстві.....	11
ТЕМА 4 Розробка систем бюджетів підприємства.....	15
ТЕМА 5 Зміст та технологія складання бюджетів підприємства.....	19
ТЕМА 6 Інформаційне забезпечення бюджетного управління.....	23
ТЕМА 7 Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.....	29
ТЕМА 8 Ризики бюджетування на підприємстві.....	33
ТЕМА 9 Управлінські рішення при бюджетуванні в системі управління фінансово-економічною безпекою	36
Список рекомендованих джерел.....	40

ВСТУП

Конспект лекцій з дисципліни «Економічне управління підприємством» розрахований на студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 051 – Економіка.

Під час вивчення курсу студенти повинні знати сутність та значення фінансового планування, прогнозування бюджетування та контролю, їх місця в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств; основи організації і функціонування бюджетування з врахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств; принципи організації ефективності системи фінансового планування та контролю формалізованих у бюджетуванні; порядок складання та забезпечення виконання поточних і перспективних фінансових планів в системі фінансово-економічної безпеки підприємств; методи прогнозування та планування діяльності щодо залучення та розміщення фінансових ресурсів на підприємстві; різні методичні підходи до розробки та прийняття оптимальних фінансових рішень у сфері фінансово-економічної безпеки.

ТЕМА 1 СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1 Сутність та завдання фінансового планування.*
- 2 Принципи та методи фінансового планування.*
- 3 Етапи фінансового планування.*
- 4 Характеристика елементів та видів фінансового планування.*

1 Сутність та завдання фінансового планування

Фінансове планування – це науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідно фінансових відносин.

Об'єктом планування виступає фінансова діяльність підприємства.

Вринковій економіці планування на підприємстві носить внутрішньо-фірмовий характер, тобто відсутні елементи директивності.

Основна мета планування – забезпечення оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, отримання необхідних для цього коштів і в кінцевому підсумку досягнення прибутку підприємства.

Суть планування полягає в обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення, а також у визначенні необхідних ресурсів та ефективних дій.

Головне призначення внутрішньо-фірмового фінансового планування – це розрахунок потреби у грошових коштах, обсягу і структури витрат, визначення ефективності кожної господарської та фінансової операції і підсумків усієї роботи суб'єкта.

За допомогою фінансового планування прогнозуються доходи, їх раціональний розподіл з урахуванням інтересів кожного учасника та кінцевих результатів. Для цього обґрунтовуються фінансові завдання, показники, що характеризують рух фінансових ресурсів на різних стадіях кругообороту,

розробляються фінансові баланси.

Планування пов'язане з одного боку, із запобіганням помилкових дій у галузі фінансів, з іншого – зі зменшенням числа невикористаних можливостей.

Фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності у перспективі.

Фінансове планування виконує наступні завдання:

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності;
- визначення шляхів ефективного вкладання капіталу, оцінка ступеня раціонального його використання;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів;
- встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетом, банками та іншими підприємствами;
- дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; -контроль за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства.

Ознаки фінансового планування:

- об'єктом фінансового планування завжди виступає фінансова діяльність підприємства, на яку справляє істотний вплив рух фінансових відносин і вартісних пропорцій;
- сфера його діяльності охоплює в основному перерозподільні процеси, які здійснюються за допомогою фінансів при утворенні, розподілі та використанні фондів грошових коштів;
- фінансове планування звернене до вартісної сторони відтворення, його основна мета полягає в обґрунтуванні фінансових можливостей забезпечення майбутніх проектів та їх ефективності;
- фінансові показники, завдання, плани завжди розраховуються у вартісній формі, базуються на виробничих показниках, але не виступають їх пасивним вираженням

2 Принципи та методи фінансового планування

Методологія фінансового планування включає в себе організацію планування фінансів, що будується на визначених принципах.

- принцип об'єктивної необхідності використання фінансового планування для управління фінансами підприємства – означає, що даний процес стає необхідним та обов'язковим як найважливіший інструмент і спосіб визначення фінансових можливостей підприємства, прогнозування раціональних вартісних пропорцій, відносин, відповідно і руху грошових ресурсів для виконання відповідних програм і завдань;
- принцип ефективності – відображає якісну сторону даного процесу та орієнтує його на досягнення позитивних фінансових результатів за окремими

операціями від діяльності кожного підрозділу підприємства на досягнення бажаного економічного і соціального ефекту;

- принцип комплексності та єдності мети – передбачає узгодження виробничих та фінансових ресурсів, планів на різних рівнях управління виробництвом.

- принцип науковості – підсумовує основні риси планування, забезпечує реальність, ефективність запланованих завдань;

- принцип повноти – означає що розроблені плани (бюджети) та показники повинні охоплювати всі сфери та види діяльності.

- принцип обґрунтованості – полягає у необхідності орієнтації на існуючий фінансово-економічний стан, на соціально-економічні завдання та потреби ринку.

- принцип реальності – ґрунтується на урахування всіх лімітів фінансових ресурсів, на основі раціональних норм і нормативів, на використанні прогресивних методів їх розробки;

- принцип інтегрованості – зумовлюється необхідністю тісного взаємозв'язку між різними видами планів (бюджетів) із тим, щоб виконання планів нижчого рівня найбільшою мірою сприяло виконанню планів вищого рівня.

- принцип гнучкості – вимагає, щоб розроблена система планів мала можливість коригування при зміні фінансово-економічних умов у суспільстві;

- принцип економічності – полягає в тому, що витрати на планування (бюджетування) повинні раціонально співвідноситись з отриманими результатами.

При плануванні фінансових показників діяльності підприємства застосовують наступні методи:

- балансовий метод – ґрунтується на забезпеченні відповідності між фінансовими ресурсами підприємства та існуючою потребою в них з метою координації пропорцій економічного зростання підприємства.

Сутність методу полягає в тому, що через побудову балансів досягають ув'язку наявних фінансових ресурсів і фактичної потреби в них.

- нормативний метод – полягає у використанні для розвитку планових фінансових показників, зокрема витрат на виробництво і реалізацію

продукції та прогнозованої фінансової звітності норм витрат видів ресурсів (сировини, матеріалів тощо) на одиницю продукції.

- розрахунково-аналітичний – передбачає розрахунок планових значень фінансових показників на основі їх значень за попередні звітні періоди. В результаті визначають так звані базові значення показників, які приймаються за основу розрахунку планових значень. Після цього здійснюють експертну оцінку динаміки звітних даних з урахуванням очікуваних змін у діяльності підприємства.

- економіко-математичні моделі – відображають взаємозв'язок між найважливішими параметрами та показниками виробничого процесу, дають можливість, враховуючи значну кількість параметрів, побудувати алгоритм досягнення оптимальних значень планових показників не виходячи за межі реальних значень вихідних параметрів. Сучасних умовах використовують

наступні економіко-математичні методи у фінансовому плануванні підприємства:

- методи елементарної математики;
- класичні методи математичного аналізу – диференціальні та інтегральні числення, варіаційні числення;
- методи математичної статистики – методи вимірювання одновимірних та багатовимірних статистичних сукупностей;
- економетричні методи – виробничі методи, методи витрати-випуск; - методи математичного програмування – блочне програмування, нелінійне та динамічне програмування, невластні задачі лінійного і випуклого програмування;
- методи дослідження операцій – розв’язання лінійних програм, управління запасами, матричні методи аналізу, математична теорія ігор, теорія розкладу, сітьові методи планування та управління, теорія масового обслуговування;
- методи економічної кібернетики – системний аналіз, методи імітації, моделювання, навчання, ділових ігор, розпізнавання образів;
- математична теорія оптимальних процесів – максимум Понтрягіна для управління ресурсами та техніко-економічними процесами;
- евристичні методи.

3 Методи фінансового планування

Фінансове планування на підприємстві являє собою складний процес і включає наступні етапи:

1 Аналіз фінансової ситуації – аналізуються фінансові показники діяльності підприємства за попередній період. Використовують дані фінансової документації: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів. Проведений аналіз дозволяє оцінити фінансові результати діяльності підприємства та визначити проблеми, що стоять перед ним.

2 Розробка загальної фінансової стратегії підприємства – проводять розробку фінансової стратегії та фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства, складають основні прогностні документи, які стосуються перспективних фінансових планів.

3 Складання поточних фінансових планів – уточнюють і конкретизують основні показники прогностичних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів.

4 Коригування, ув’язування і конкретизація фінансового плану - передбачає ув’язування показників фінансових планів з виробничими, комерційними, інвестиційними та іншими планами і програмами, що розробляються на підприємстві.

5 Розробка оперативних фінансових планів – здійснюють оперативне фінансове планування, яке визначає розробку поточної виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства і впливає на кінцеві фінансові результати його діяльності у цілому.

6 Аналіз і контроль виконання фінансових планів – відбувається визначення фактичних кінцевих результатів діяльності підприємства, порівняння їх із запланованими показниками, виявлені причин відхилень від планових показників, розробці заходів щодо усунення негативних явищ.

4 Характеристика елементів та видів фінансового планування

Фінансове планування містить такі елементи:

- цілі – новаторські, розв’язання проблем, звичайні робочі обов’язки, удосконалення;
- програми – цільові комплексні, робочі;
- нормативи і норми – державні, регіональні, місцеві, галузеві, суб’єкта господарювання;
- правила – загальні, окремі;
- процедури.

На підприємстві фінансове планування проводиться за трьома основними напрямками:

- перспективне фінансове планування;
- поточне фінансове планування;
- оперативне фінансове планування.

Усі підсистеми фінансового планування взаємопов’язані і взаємообумовлені та здійснюються у певній послідовності. Найважливішим етапом планування виступає прогнозування основних напрямків фінансової діяльності підприємства, яке здійснюється у процесі перспективного планування. На цьому етапі визначаються завдання і параметри поточного фінансового планування. У свою чергу для розробки оперативних фінансових планів служить саме поточне планування.

ТЕМА 2 СТАНОВЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ

1 Історичні аспекти становлення бюджетування

2 Сутність довгострокової стратегії фінансування

3 Види і зміст фінансових планів

1 Історичні аспекти становлення бюджетування в Україні

Всі державні підприємства до 1991 року розробляли в Україні річний фінансовий план (з поквартальною розбивкою) у формі балансу доходів и витрат. Методика його складання (у складі техпромфінплану) була рекомендована Міністерством фінансів у 1988 році. Фінансовий план у рекомендованій формі дозволялося порівняти всі планові доходи і витрати для забезпечення використання коштів відповідно джерел фінансування.

Цей документ в умовах планової економіки складали на 5 років з розбивкою по роках та кварталу.

Зі зміною в 1992 р. правового статусу багатьох державних підприємств

(унаслідок їхньої приватизації, лібералізації цін, значної інфляції в 1993 р., принципових змін у бухгалтерському обліку та звітності) розробка балансу доходів и витрат за традиційною формою стала неприйнятною.

У зарубіжних корпораціях фінансове планування особливо розвинуте. Воно представлено певної системою. У зарубіжних корпораціях система фінансових планів (бюджетів) включає: прогноз балансу активів и пасивів; прогноз Звіту про прибутки и збитки; прогноз Звіту про рух коштів; прогноз Звіту про Зміни капіталу; прогноз ключовими фінансових показників (обсягах продажів, витрат виробництва, прибутку, рентабельності активів и власного капіталу, курсом акцій и ін.).

У системі фінансових планів особлива увага приділяється розробці бюджету капітальних інвестицій.

Розробка такого бюджету включає: класифікацію інвестиційних проектів; оцінку альтернативних проектів за допомог аналізу показників - чистого наведеного ефекту, внутрішньої норми прибутковості, індексу прибутковості и періоду окупності капіталовкладень; вибір найбільш перспективних проектів. Реалізація бюджету капітальних інвестицій поклади від стратегії фінансування.

2 Сутність довгострокової стратегії фінансування

Сутність довгострокової стратегії фінансування полягає:

- в установленні джерел довгострокового фінансування (банківський кредит, облігаційні позики, фінансовий лізинг, емісія власних акцій) і способів використання фінансових резервів;
- виборі способів збільшення довгострокового капіталу;
- визначенні обсягах и структури капіталу.

Поряд з довгостроковими бюджетами значну роль в діяльності підприємств відіграють короткострокові.

До основних короткострокових бюджетів відносять: бюджет доходів и витрат; бюджет руху грошових коштів (надходження и витрати готівки); бюджет активів и пасивів балансу (бюджет по балансовому листу).

Процес фінансового планування включає такі етапи:

- аналіз фінансових показників за попередній період на базі бухгалтерського балансу, Звіту про прибутки и збитки, Звіту про Зміни капіталу, Звіту про рух коштів та ін.;
- довгострокове фінансове планування (на період один рік);
- короткострокове фінансове планування (на період до одного року);

Впровадження фінансових планів та контроль за їхнім виконанням.

Система бюджетування є найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства в короткостроковому періоді.

Розробка бюджетів структурних підрозділів (філій), воно представляє собою наскрізне (комплексне) планування діяльності всього підприємства.

Система бюджетування включає:

- процес формування бюджетів;

- відповідальність за обґрунтованість формування й виконання бюджетів;
- процеси узгодження, коригування й контролю за виконанням бюджетів.

Бюджет доходів и витрат підприємства доцільно впроваджувати для забезпечення економії його грошових ресурсів, більшої оперативності управління цими ресурсами, зниження непродуктивних витрат й втрата, забезпечення нормальної платоспроможності, а також для підвищення вірогідності планових показників (з метою податкового планування).

Фінансове планування на підприємстві у формі бюджетів забезпечує такі переваги:

- за помісячної розробки бюджетів структурних підрозділів (філій) визначаються більш реальніші обсяги й структура доходів й витрат;
- у межах затверджених бюджетів структурним підрозділам (філіям) надається велика самостійність у витратах коштів на оплату праці;
- мінімізація числа показників бюджетів дозволяє зменшити витрати робочого часу персоналу економічних служб підприємства;
- планування на підприємстві у формі бюджетів дозволяє заощаджувати грошові ресурси при виході підприємства з фінансової кризи.

Для організації ефективної системи планування діяльності структурних підрозділів підприємства на основі розробки бюджетів, доцільно створювати таку наскрізну систему бюджетів, яка охоплює весь грошовий оборот підприємства.

Сума бюджетів структурних підрозділів, кредитного й податкового бюджетів складає зведений бюджет підприємства. Доцільною є активна участь всіх структурних підрозділів у підготовці бізнес-плану й консолідованого бюджету.

При складанні бюджетів структурних підрозділів и служб підприємства доцільно керуватися принципом декомпозиції. Цей принцип полягає в тім, що кожен бюджет більш низького рівня є деталізацією бюджетів більш високого рівня, тобто бюджети цехів й відділів входять у зведений (консолідований) бюджет підприємства. Оптимальним вважають такий бюджет, у якому розділ доходу дорівнює видатковій частині. При дефіциті (неспівпаданні доходи й витрати) зведеного бюджету виникає необхідність його коригування за допомогою збільшення доходів чи зниження витрат.

3 Види і зміст фінансових планів

Розробка фінансового плану здійснюється за такими етапами.

Першим етапом є розробка фінансового плану на наступний період (квартал, рік), аналіз фінансових показників за минулий (звітний) період.

До таких показників відносяться: виручка від продажу товарів (продукції, робіт и услуг); собівартість товарів; валовий и чистий прибуток; рентабельність активів, власного капіталу й продажів; обсяги капіталовкладень и джерела їхнього фінансування; показники фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності балансу, ділової и ринкової активності.

Другий етап фінансового планування - здійснення спеціальних розрахунків й таблиць до фінансового плану.

Третій етап у фінансовому плануванні є розробка звітів про виконання фінансових планів (бюджетів). Їх використовують для фінансового аналізу та розробки фінансових планів на майбутній період.

У фінансовому плануванні доцільним є складання перспективних (на 2-5 років) й короткострокових (на один місяць квартал, рік) планів (бюджетів). Відповідно до економічної ситуації в Україні складання перспективних планів на довгий період є досить проблемним.

Необхідно обмежитись розробкою оперативних фінансових планів (на один місяць квартал, рік). За всіх умов складання фінансового плану він має бути предметом обговорення загальних зборів підприємства.

ТЕМА 3 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1 Сутність, завдання та особливості бюджетування.

2 Принципи та функції бюджетування.

3 Етапи бюджетування.

1 Сутність, завдання та особливості бюджетування

Бюджет – це сума коштів, які є у розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загальнофірмового планування.

Необхідною умовою і складовою бюджетування є планування, яке конкретизується у бюджетах. В літературних джерелах поняття «бюджетування» і «планування» визнають як синоніми, але їх слід розрізняти: бюджетування – зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Бюджетування – це процес складання бюджетів та контролю за їх виконанням.

Основна мета складання бюджетів (кошторисів) полягає:

- в узгодженні оперативних і перспективних планів;
- в координації дій різних підрозділів підприємства;
- в деталізації загальних цілей виробництва та доведенні їх до керівництва різними центрами відповідальності;
- в стимулюванні ефективної роботи керівників і персоналу підприємства;
- в управлінні і контролі за виробництвом;
- у визначенні майбутніх параметрів господарської діяльності;
- у періодичному порівнянні поточних результатів діяльності з планом.

Завдання бюджетування:

- формування найважливіших народногосподарських пропорцій розвитку економіки на плановий період;
- визначення раціональних шляхів бюджетного забезпечення передбачуваного рівня соціально-економічного розвитку на основі ефективного

використання наявних ресурсів;

- виявлення резервів у галузях економіки і спрямування їх на виконання плану економічного і соціального розвитку;

- встановлення раціональних форм мобілізації грошових надходжень за окремими джерелами та формування доходів бюджетів з урахуванням резервів їх збільшення;

- раціональний розподіл видатків державного бюджету між окремими ланками бюджетної системи та збалансування бюджетів нижчого рівня.

Особливості бюджетного планування:

Об'єктом бюджетного планування виступають бюджетні ресурси підприємства.

Сферою застосування бюджетного планування є бюджетні відносини, що виникають у процесі розподілу і перерозподілу та пов'язані з формуванням і використанням фінансових ресурсів на всіх стадіях відтворювальних процесів.

У процесі бюджетування забезпечуються необхідні фінансові пропорції згідно з прогнозами економічного і соціального розвитку, встановлюються зв'язки підприємств і організацій різних форм власності з бюджетами на плановий рік.

Бюджетне планування ґрунтується на грошовій оцінці бюджету, що дозволяє визначати найефективніші варіанти фінансового забезпечення прогнозних показників соціально-економічного розвитку.

Бюджетне планування є дієвим інструментом бюджетної політики.

Бюджетне планування (бюджетування) – це комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів на таких стадіях бюджетного процесу як складання, розгляд і затвердження бюджетів для визначення обсягів і джерел формування та напрямків використання бюджетних ресурсів з метою забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку підприємства.

2 Принципи та функції бюджетування

Основними функціями бюджетування є:

- регулювання фінансових компетенцій (визначення потреби у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства);

- прогнозування - в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства;

- координація – наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства;

- мотивація – виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо.

Принципи бюджетування:

- повноти: всі операції підприємства повинні відображатись в бюджеті;

- координації: бюджети окремих центрів прибутковості, затрат, структурних підрозділів повинні складатися з урахуванням можливості їх

зведення в єдиний консолідований бюджет;

- централізації: передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватись з єдиного центру;

- спеціалізації: вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна контролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності;

- періодичності: означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні, щодакдні, тижневі, на місяць, квартал тощо);

- прозорості: передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, що перед ними поставлені, та мали стимули до їх виконання;

- точності: всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

- декомпозиції: кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є вкладеними в зведений бюджет виробництва.

Використання наведених принципів сприяє економії фінансових ресурсів, скорочує непродуктивні витрати, підвищує точність заданих бюджетних показників.

3 Етапи бюджетування

Процес бюджетування на майбутній рік починається з вибірки та розрахунку основних цільових показників монетарного характеру. Після цього готується так звана бюджетна резолюція або лист з планування, в якому окреслюються основні орієнтири діяльності підприємства в бюджетному році в розрізі окремих сфер і параметрів діяльності. В листі доводяться загальні цілі та рекомендації для їх досягнення. Далі кожному відповідальному підрозділу чи працівникові доводяться спеціальні табличні форми, в яких у розрізі окремих періодів зазначається характер показників чи іншої інформації, яку слід представити. Заповнені форми направляються у відділ контролінгу, який їх обробляє і систематизує.

Після аналізу проводиться робота із збалансування планів, їх координації та фіксації узгоджених показників у бюджетах.

Таким чином, у процесі бюджетування забезпечується логічний зв'язок між показниками, які надходять знизу, та узгодження з розрахунками, що доводяться згори.

Невід'ємними складовими бюджетування є контроль та рапортування, які виступають основою для коригування планів і діяльності

Розрізняють два види бюджетів: гнучкі та фіксовані.

В гнучких бюджетах планові розрахунки затрат і фінансових результатів

прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції.

Вони показують розміри витрат та результати за різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. До цієї категорії бюджетів відносять: бюджет затрат, які відносяться до умовно-змінних (змінюються пропорційно до обсягів виробництва).

У фіксованих (статичних) бюджетах – показники не змінюються зі зміною обсягів виробництва, тому його використовують для планування частково регульованих витрат. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на рекламу тощо.

За способами бюджетування розрізняють:

- нуль-базис-бюджетування
- бюджети від досягнутого;
- бюджети з проробленням додаткових варіантів.

Методологія нуль-базис-бюджетування використовується у разі створення нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей чи в рамках контролінгу витрат з метою виявлення резервів їх зниження. Базою для такого бюджетування є так звана точка-нуль (інформація про результати діяльності попередніх періодів). Бюджетні показники розраховують на основі нового обрахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних і оборотних активів з використанням широкого масиву інформації щодо технологічних процесів, норм, нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо. Цей метод є значно дорожчим і потребує значних затрат часу і грошей.

Розглянемо етапи нуль-базис-бюджетування:

1-ий етап. Керівництво підприємства визначає стратегічні та оперативні цілі, оцінює наявні ресурси та приймає рішення про сфери застосування даного методу.

2-ий етап. Керівництво структурними підрозділами визначає конкретні цілі і доводить їх до окремих функціональних одиниць.

3-ій етап. Керівники підрозділів розробляють конкретні цільові показники для окремих функціональних одиниць та способи їх реалізації.

4-ий етап. Керівники підрозділів визначають альтернативні способи досягнення поставлених завдань і необхідні витрати.

5-ий етап. Керівництво підрозділами визначає пріоритетні напрями використання наявних обмежених ресурсів і будує ієрархічний ряд пріоритетів.

6-ий етап. Керівництво підприємства зіставляє дані окремих структурних підрозділів, будує власний ієрархічний ряд пріоритетів та альтернатив на основі коригування даних окремих центрів.

7-ий етап. На рівні підприємства приймається рішення про пріоритети у виробництві ресурсів, рівень виробництва та затрати.

8-ий етап. Відділ контролінгу розробляє бюджет з відображенням контрольних показників для окремих носіїв рішень.

9-ий етап. Контролер перевіряє рівень виконання бюджетних показників

та доповідає керівництву про причини відхилення факту від плану.

В основі бюджетів від досягнутого лежать показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів. При цьому застосовується методологія екстраполяції. Цей спосіб використовується за відносно стабільних тенденцій у сфері виробництва та реалізації продукції, якщо профіль роботи підприємства не змінюється.

Він має певний недолік – у процесі бюджетування не аналізують ефективність затрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період.

Бюджети з розробленням додаткових варіантів відрізняються аналізом різноманітних варіантів.

ТЕМА 4 РОЗРОБКА СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1 Система бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок.

2 Основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства.

3 Організація і управління бюджетним процесом на підприємстві.

1 Система бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок

З метою організації бюджетного планування діяльності окремих підрозділів підприємства в цілому доцільно запровадити наскрізну систему бюджетів. Ця система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Система бюджетів повинна бути зорієнтована на планування фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності – з іншого.

Оцінка майбутніх фінансових результатів (прибутків, збитків) здійснюється шляхом складання бюджету доходів і витрат за всіма видами звичайної діяльності підприємства, які очікуються в плановому періоді.

Прогнозування ліквідності проводиться на основі зіставлення грошових надходжень і видатків, які очікуються в плановому періоді. Координація цих двох напрямків бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у формі планового балансу та бюджету (Cash-flow).

Система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства. Вона включає первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів.

Група основних бюджетів включає:

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);
- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів (Cash-flow).

Ці бюджети належать до середньо- і довгострокових бюджетів.

Вони складаються на період від 1 до 5 років з поквартальною розбивкою і

забезпечують ліквідність підприємства у довгостроковому періоді. Показники окремих кварталів чи місяців розраховують в рамках короткострокового бюджетування. Зіставлення короткострокових складових довгострокових планів з оперативним фінансовим планом забезпечує поточну ліквідність підприємства.

Важливим елементом системи бюджетування є вибір і розробка первинного бюджету, в якому фіксуються планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність підприємства.

Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та потенціалу залучення ресурсів. Він може бути зорієнтований на збут продукції, постачання факторів виробництва чи на можливість фінансування.

Базовою ланкою системи бюджетування є часткові бюджети, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і включають окремі частини грошових доходів і витрат підприємства (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо).

До типових часткових бюджетів можна віднести:

- план реалізації продукції;
- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет споживання енергії;
- бюджет інших витрат;
- бюджет погашення кредитів (прив'язаний до графіків виконання зобов'язань);
- податковий бюджет.

Часткові бюджети розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності підприємства та з урахуванням особливостей його окремих функціональних підрозділів. Кількість часткових бюджетів залежить від рівня деталізації планування на підприємстві. Всі бюджети тісно взаємопов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості та адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення порозуміння і довіри з представниками закордонних фірм.

2 Основні етапи формування зведеного (основного) бюджету підприємства

Бюджети підрозділів зводять в основний (зведений) бюджет.

Основний бюджет - це фінансове та кількісне відображення виробничих планів усіх підрозділів підприємства, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Основний бюджет складається:

- з операційних бюджетів;
- з фінансових бюджетів.

Схема складання зведеного бюджету підприємства починається з нижнього рівня управління.

Це означає, що спочатку керівники різних підрозділів складають бюджети, які стосуються їх видів діяльності.

Далі ці бюджети послідовно узагальнюються на середньому рівні керівництва і координують на вищому рівні керівництва.

Підготовка зведеного бюджету потребує зусиль і участі представників різноманітних підрозділів підприємства, складання великої кількості розрахунків і обґрунтування узагальнення і узгодження усіх показників.

Суть даного процесу полягає в тому, що представники практично всіх структурних підрозділів підприємства повинні брати участь у розробленні основного бюджету.

Основні учасники процесу бюджетування: – *внутрішні* – генеральний директор, фінансовий директор, бюджетний комітет, проектний менеджер, функціональний менеджер, працівники фірми; – *зовнішні* стейкхолдери бюджетування – власники фірми, акціонери, кредитори, постачальники, податкові, статистичні органи, громадськість.

Основними етапами складання основного бюджету на підприємстві є:

Етап формування та планування бюджету:

- постановка проблеми;
- збір інформації;
- аналіз та узагальнення даних;
- оцінка проекту бюджету;
- прийняття рішень та затвердження бюджету.

Етап виконання та реалізації бюджету:

- реалізація рішень;
- контроль виконання бюджетів;
- порівняння результатів за плановими показниками;
- управління бюджетом за відхиленнями.

3 Організація і управління бюджетним процесом на підприємстві

На підприємстві створюється центральний (штабний) відділ, який займається розробкою та вдосконаленням системи планування а підприємстві.

Він виконує наступні функції:

- змістовно-організаційну підтримку керівництва підприємства під час підготовки і проведення робіт зі складання планів;
- методичне забезпечення розробки планів структурних підрозділів підприємства;
- зведений аналіз діяльності підприємства в цілому;

- поточний контроль за процесом виконання планів і подання даних про наявні відхилення;
- аналіз причин відхилення у виконанні плану та розробки пропозицій щодо коригування планів;
- координацію підготовки окремих підрозділів плану та розробка зведеного плану.

На підприємстві створюються також інші структурні одиниці, які здійснюють планувальні функції як централізовано, так і децентралізовано.

До них відносять наступні відділи: планово-виробничий, планово-економічний, праці і заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення і збуту тощо.

Проектне планування і контроль за реалізацією програм ведеться проблемно-орієнтованими проектними групами. Це особливі структурні підрозділи, що створюються для вирішення спеціальних завдань. Їх склад має міждисциплінарний характер, що забезпечує використання різноманітних професійних знань і прийняття обґрунтованих рішень.

Для великомасштабних мультифункціональних проектів до складу проектних груп включають працівників центрального відділу постачання, щоб забезпечити узгодження проектів із загальним планом підприємства.

Окремі підприємства залучають сторонні консультаційні фірми або індивідуальних консультантів. Однак, такі рішення є доцільними, якщо зовнішні консультанти можуть запропонувати якісні або економічно вигідні умови.

Управління бюджетом починається з призначення директора з питань бюджету, яким зазвичай призначають фінансового директора (віце-президента з питань фінансів). Він є штатним експертом і координує дії підрозділів.

Він виконує наступні завдання:

- відповідає за підготовчий процес;
- здійснює стандартизацію проектних форм;
- проводить збір і зіставлення даних;
- здійснює перевірку інформації та подання звітів.

Управління бюджетним процесом здійснює бюджетний комітет – орган, що постійно діє і займається детальною перевіркою стратегічних виробничих та фінансових планів, дає рекомендації, розв’язує протиріччя і оперативно вносить корективи в діяльність підприємства.

Він включає:

- керівників верхньої ланки, які утворюють консультативну групу, до якою залучаються зовнішні консультанти;
- нижню ланку підприємства.

Бюджетний комітет виконує наступні функції:

- вибір бюджетної політики;
- вивчення бюджетних показників, підготовлених керівниками підрозділів;
- перегляд бюджетних показників та їх затвердження;
- аналіз запропонованих бюджетів і підготовка рекомендацій.

ТЕМА 5 ЗМІСТ ТА ТЕХНОЛОГІЯ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

1 Сутність та структура консолідованого операційного бюджету.

2 Технологія складання операційного бюджету.

1 Сутність та структура консолідованого операційного бюджету

Операційний бюджет підприємства – це розпис на плановий період доходів і витрат підприємства, які забезпечують складання бюджету прибутку.

Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат, витрат на оплату праці, інших планів, що відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження.

Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

До операційного бюджету належать:

- бюджет продаж;
- бюджет виробництва;
- бюджет прямих матеріальних витрат;
- бюджет прямих затрат на оплату праці;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет запасів на кінець звітного періоду;
- бюджет виробничої собівартості готової продукції;
- бюджет собівартості готової продукції;
- бюджет витрат на збут;
- бюджет адміністративних витрат;
- бюджет прибутку.

2 Технологія складання операційного бюджету

Розглянемо більш детально кожен складову операційного бюджету підприємства.

Бюджет продажів – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного

При прогнозуванні продажів у термінах товар-ринку можна розглядати чотири можливі варіанти:

1) базовий прогноз - складають для реалізації існуючих товарів, що їх виготовляє підприємство. На існуючих ринках;

2) прогноз А – це дослідження можливості охоплення товарами, що їх виготовляють на підприємстві, нових ринків збуту;

3) прогноз В – складають з урахуванням виготовлення модифікаційних виробів і реалізація їх на традиційних ринках збуту;

4) прогноз С – можливість виготовлення нових виробів і реалізація їх на нових ринках збуту.

Бюджет виробництва – виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках.

У бюджеті виробництва визначають кількість одиниць виробу, яку планують запустити у виробництво, маючи на меті забезпечити запланований обсяг продажів.

Бюджет виробництва необхідний, якщо:

- запас готової продукції більший ніж необхідно;
- запас готової продукції менший, ніж необхідно.

У першому випадку, проблеми пояснюють тим, що надлишкові запаси зв'язують кошти, а також зростають витрати на зберігання надлишкової кількості готової продукції.

У другому випадку, можливі порушення графіків відвантаження продукції як наслідок, падіння обсягів продажів. Замалі запаси готової продукції при отриманні короткострокових кредитів понижують коефіцієнт поточної ліквідності, що впливає на рішення про надання кредитів.

Бюджет собівартості продукції включає:

Бюджет потреб у матеріалах – визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду.

Складають ці бюджети у натуральному і вартісному вираженні.

Кількість матеріалів, які необхідно закупити, залежить від запланованих витрат та наявних запасів.

Бюджет прямих затрат на матеріали необхідний для розрахунку величини платежів за сировину, він є плановим документом, який визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання бюджету виробництва і урахування цих витрат у собівартості продукції.

Його складають з урахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

Бюджет трудових затрат, або бюджет прямих затрат на оплату праці – це бюджет затрат на заробітну плату виробничого персоналу.

Він розраховується на основі даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу.

При визначенні прямих затрат на оплату праці необхідно помножити очікуваний обсяг виробництва за кожний період на кількість годин роботи. Потрібних для виготовлення однієї одиниці виробу. Потім результат множать на вартість прямих затрат праці за годину, для отримання бюджетних загальних витрат на оплату праці.

У бюджеті заробітної плати основного виробничого персоналу слід виділити дві частини:

- фіксована частина оплати праці;
- відрядна частина оплати праці.

Бюджет загально виробничих накладних витрат – відображає обсяг усіх

витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням виробництва, забезпеченням необхідних умов функціонування технологічного обладнання, освітлення, опалення будівель та іншими затратами.

Бюджет запасів готової продукції на кінець планового періоду – містить інформацію, необхідну для підготовки двох останніх фінансових документів основного бюджету:

- прогнозованого звіту про прибутки – у частині підготовки даних про виробничу собівартість реалізованої продукції;
- прогнозованого балансу – в частині підготовки даних про стан нормованих обігових коштів (запаси готової продукції на кінець планового періоду, сировини, матеріалів).

Обсяг незавершеного виробництва визначають виходячи з технологічних особливостей виготовлення продукції.

Бюджет затрат на збут і управління – плановий документ, в якому наведені затрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді і відображені очікувані затрати на обслуговування та управління підприємством в цілому.

Якщо кількість статей затрат надто велика, то цей бюджет розділяють на два окремі бюджети:

- бюджет затрат на збут;
- бюджет затрат на управління.

Кошторис затрат на збут включає наступні статті:

- затрати на утримання та експлуатацію основних засобів;
- затрати, пов'язані з транспортуванням та страхуванням ОЗ;
- затрати на дослідження ринку (маркетингу продукції);
- податки та збори встановлені законодавством України.

Затрати на збут при складанні бюджету можуть групуватися за багатьма критеріями, основними з яких є типи продукції, типи покупців, географія збуту тощо.

Кошторис затрат на управління включає:

- поштово-телеграфні затрати на канцелярські товари;
- затрати на утримання та обслуговування ОЗ;
- заробітна плата адміністративного персоналу.

Бюджет затрат на управління складають виходячи з бюджетів усіх відділів і служб управління підприємством та його господарського обслуговування.

Управлінські затрати – це всі затрати не пов'язані з виробничою або комерційною діяльністю підприємства.

Прогнозний звіт про прибуток (збиток) – форма фінансової звітності, складена на початок звітного періоду, яка відображає фінансовий результат запланованої діяльності.

Цей звіт складають для того, щоб урахувати виплату податків на прибуток при відпливі коштів у бюджеті. Прогнозний звіт про прибутки зводить разом планові перспективні оцінки різних позицій доходів і витрат на бюджетний період.

Це перший із документів зведеного бюджету, який показує той дохід, що планує отримати підприємство і ті затрати, які воно при тому матиме.

Звіт складають на основі бюджету продажів, собівартості реалізованої продукції, комерційних та виробничих витрат. Він також містить дані про нерозподілені прибутки.

Необхідність планування фінансових результатів зумовлена такими чинниками:

- потребою в інформації щодо майбутніх фінансових результатів і можливих джерел фінансування інвестицій і виплати дивідендів;
- необхідністю визначення потреби в капіталі для фінансування затрат у плановому періоді;
- необхідністю оцінки рівня податкового навантаження в плановому періоді.

Планування фінансових результатів здійснюється зіставленням прогнозів доходів і витрат за всіма видами діяльності.

Прогноз фінансових результатів складається за формою, передбаченою для складання відповідного звіту (Форма №2 Звіт про фінансові результати).

Складаючи план звіту про фінансові результати, особливу увагу приділяють визначенню виручки від реалізації продукції. За основу, як правило, береться значення виручки від реалізації за попередній рік. Потім ця величина обчислюється у поточному році з урахуванням змін собівартості порівнюваної продукції, цін на реалізовану підприємством продукцію, цін на куповані матеріали та комплектуючі, оцінки ОЗ і капіталовкладень, оплати праці працівників.

Далі визначають планову середньорічну суму амортизаційних відрахувань на підставі даних про середньорічну балансову вартість основних фондів і норм їх відрахувань.

Прогноз звіту про фінансові результати – це документ, який містить прогнозну інформацію щодо формування фінансових результатів діяльності підприємства в майбутньому на основі даних про доходи і витрати.

На основі наведених розрахунків можна визначити показники планової рентабельності господарської діяльності підприємства, до яких відносять: рівень валового прибутку, рівень операційного прибутку, рівень прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства на 1 грн. виручки.

Між усіма звітами видами фінансових звітів існує тісний взаємозв'язок. Баланс підприємства та звіт про прибутки і збитки є джерелами інформації при складанні звіту про рух грошових коштів.

Отже, будь-які управлінські рішення впливають як на величину отриманого прибутку (чи збитку), так і на зміну активів та пасивів підприємства, особливо оборотного капіталу: грошових коштів, дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів і поточних виплат. Усі ці зміни відображають у звіті про рух грошових коштів.

ТЕМА 6 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1 Бюджет як інструмент управління грошовими потоками.*
- 2 Бюджет капіталовкладень.*
- 3 Формування прогнозного балансу підприємства.*
- 4 Формування, затвердження і виконання фінансового плану та бюджету підприємства.*

1 Бюджет як інструмент управління грошовими потоками

Бюджет грошових коштів – це плановий документ, який відображає майбутні платежі і надходження грошових коштів.

Необхідність складання прогнозу руху грошових коштів (CASH-FLOW) зумовлена тим, що менеджмент підприємства повинен мати інформацію не лише про зміни в складі майна підприємства і джерелах його формування, доходах і витратах, але і про грошові надходження і виплати, які очікуються протягом планового періоду.

Прогноз руху грошових коштів враховує надходження цих коштів, їх видатки, чистий грошовий потік (надлишок або дефіцит), початкове і кінцеве сальдо банківського рахунку.

План руху грошових коштів може мати як короткостроковий (місяць, квартал), так і довгостроковий характер (на кілька років). Базові прогнозні розрахунки руху грошових коштів у короткостроковому періоді можна розширити на кілька періодів, використовуючи при цьому цільові орієнтири, що містяться у стратегічних довгострокових планах, і таким чином трансформувати короткострокове планування у довгострокове.

В основі планування руху грошових коштів лежить інформація наведена у зведеному фінансовому плані (балансі) та прогнозних розрахунках фінансових результатів (прибутків і збитків).

Основні складові даного звіту:

- розрахунок планового обсягу (Cash-flow) від усіх видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової), який очікується у плановому періоді;
- прогноз основних напрямків використання (Cash-flow) (інвестування, погашення кредитів, розподіл прибутку тощо).

Наведемо спрощену схему планування руху грошових потоків умовного підприємства. Для зменшення рівня невизначеності, прогнозні показники (Cash-flow) доцільно розраховувати за умови різних варіантів завантаженості виробничих потужностей підприємства: за песимістичного сценарію – 80 %; базового – 100 %; оптимістичного – 110 %.

Як бачимо, за песимістичного сценарію, хоча і забезпечується беззбиткова діяльність для виконання виробничогосподарських завдань, але підприємству слід залучити фінансові ресурси із зовнішніх джерел: внески власників у статутний капітал та позички.

Бюджет допомагає менеджерам передбачати очікувані припливи і відпливи грошових коштів на майбутній період часу, підтримувати запас грошових коштів відповідно до потреб і уникати як надлишку тимчасово вільних коштів, так і можливості їх дефіциту.

При надлишку грошових коштів їх можна використати для короткотермінових інвестицій, наприклад ОВДП, але це свідчить про неефективне їх використання в процесі господарської діяльності.

Якщо підприємству постійно бракує коштів, то виникають проблеми з оплатою зобов'язань. У зв'язку з цим можливе погіршення відносин з постачальниками, порушення термінів сплати податкових платежів, що тягне за собою накладання штрафних санкцій з боку державних органів, нерегулярність виплати заробітної плати, що впливає на продуктивність праці і внутрішній клімат у колективі.

Виявлений дефіцит коштів свідчить про потребу у короткостроковому фінансуванні основної діяльності підприємства (банківському кредитуванню).

2 Бюджет капіталовкладень

Послідовність визначення, аналізу і вибору можливих інвестицій – називається складанням капітального бюджету (бюджет інвестицій).

Термін капітал – означає основні активи, що їх застосовують у виробництві, а бюджет – це план, який у деталях розкриває передбачувані витрати та прибутки протягом певного періоду часу.

Отже, бюджет капіталу охоплює заплановані інвестиції в основні активи, а капітальне бюджетування – це процес аналізу рішень про включення у бюджет капіталу.

Бюджетування капітальних вкладень має наступні етапи:

- визначення потенційних проектів капітальних вкладень;
- калькулювання витрат і доходів, пов'язаних із здійсненням проектів;
- оцінка запропонованих для відбору проектів;
- складання бюджету капітальних вкладень;
- переоцінка проектів, що були прийняті.

Плановий обсяг потреби в капіталі – це виражена у грошовому еквіваленті потреба підприємства в грошових коштах і матеріальних засобах, необхідних для виконання поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги.

1 Виникнення потреби в капіталі для забезпечення основної діяльності підприємства – зумовлене незбігом у часі моменту здійснення грошових витрат та моменту надходження грошових коштів за продукцію на виробництво якої понесені витрати.

Потреба в капіталі для фінансування відповідних активів виникає в таких випадках:

- у разі заснування нового підприємства, або нових видів продукції;
- якщо планується суттєве розширення виробництва, яке неможливо забезпечити наявними потужностями;

– у разі технічного переозброєння наявних засобів з метою підвищення продуктивності виробництва чи поліпшення якості продукції.

Розглянемо етапи визначення потреби в капіталі для фінансування придбання основних засобів та нематеріальних активів на підприємстві:

- прогноз обсягів виробництва та збуту продукції;
- визначення потреби у виробничих потужностях для забезпечення виробництва планових обсягів продукції;
- визначення форми використання ОЗ, нематеріальних активів;
- розрахунок (первісної) вартості придбання ОЗ і нематеріальних активів;
- розрахунок потреби у фінансових ресурсах для фінансування придбання активів.

До основних видів запасів підприємства відносять:

- виробничі запаси – вартість запасів, сировини, матеріалів, палива та інших матеріалів, призначених для споживання у ході нормального операційного циклу, а також управління підприємством;
- готову продукцію – складські запаси продукції, призначеної для продажу, яка відповідає стандартам якості;
- товари – вартість товарів, придбаних підприємством з метою наступного перепродажу.

Основні етапи розрахунку потреби в капіталі для забезпечення операційної діяльності:

1 Визначення періоду, протягом якого кошти будуть заморожені в оборотних активах, він включає:

- тривалість виробництва;
- тривалість зберігання сировини, матеріалів на складі;
- тривалість оплати клієнтами відвантаженої продукції;
- строки оплати поставленої сировини, матеріалів тощо.

2 Визначення середньоденних витрат на виробництво продукції, включає:

- одноденні витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів;
- одноденні витрати на персонал;
- одноденні накладні витрати.

3 Розрахунок потреби в капіталі для фінансування оборотних активів, включає:

- кумулятивний метод – потреба в капіталі визначається множенням загальної тривалості відволікання коштів в оборотні активи протягом одного операційного циклу на середньоденні їх витрати;
- елективний метод – потреба в капіталі розраховується обчисленням загальних витрат ресурсів, які авансуються в сировину, заробітну плату протягом операційного циклу і заморожуються в окремих позиціях оборотних активів.

4 Розрахунок потреби в капіталі для фінансування витрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства.

На підприємствах може виникати потреба в капіталі для досягнення цілей,

не відображених у плані виробництва, зокрема для здійснення різного роду фінансових інвестицій чи покриття затрат невикробничого характеру, фінансування яких здійснюється за залишковим принципом за рахунок чистого прибутку підприємства. В окремих випадках це роблять за рахунок банківських позичок, джерелами погашення яких є чистий прибуток.

Розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для покриття цих видів потреби в капіталі здійснюється, виходячи з фактичної величини відповідних затрат: вартості акцій, облігацій, затрат на утримання об'єктів невикробничого призначення тощо.

Загальна потреба в капіталі розраховується як сума:

- капіталу, необхідного для фінансування ОЗ і нематеріальних активів (інвестиційна діяльність);
- капіталу для фінансування оборотних активів (операційна діяльність);
- капіталу для фінансування витрат, не пов'язаних з основною діяльністю.

3 Формування прогностного балансу підприємства

Прогностний баланс - є формою фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій.

Особливості прогностного балансу:

- висвітлює окремі несприятливі проблеми, розв'язання яких керівництво не планувало;
- служить високоточним інструментом контролю решти бюджетів на майбутній період діяльності підприємства;
- допомагає керівництву підприємства робити розрахунки різних коефіцієнтів і показників;
- допомагає визначити перспективні джерела фінансування і врахувати можливі обставини, що можуть вплинути на функціонування підприємства у прогнозованому періоді.

Прогностний баланс опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх тих видів діяльності, що їх прогнозують використовувати протягом бюджетного періоду.

Прогностний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних затрат і бюджету грошових коштів.

Розрахунок планових показників балансу здійснюють на основі наступної інформації:

- змін у складі необоротних активів, які впливають з бюджету інвестицій та амортизаційних відрахувань;
- прогностних показників окремих статей оборотних активів, які розраховуються з використанням бюджету товарно-матеріальних запасів, бюджету виробництва, графіків грошових надходжень від реалізації продукції;
- планових показників власного капіталу, які розраховують виходячи з даних бюджету ліквідності, інвестицій, фінансових результатів і нормативів

розподілу прибутку;

– змін у складі позичкового капіталу, які визначаються на основі графіків погашення банківських кредитів, бюджету інвестицій, планів матеріально-технічного постачання, бюджету ліквідності.

Зміна (динаміка) у складі активів і пасивів (приріст чи зменшення), які очікуються у плановому періоді, відображаються у динамічному балансі.

В такому балансі висвітлюються не окремі статті активів і пасивів, а сумарні зміни в цих статтях. Які прогнозуються протягом планового періоду.

В активній стороні динамічного балансу слід відображати зміни у використанні фінансових ресурсів, а в пасиві – зміни у джерелах фінансування активів.

Побудова такого балансу дає можливість виявити зміни показників балансу, що прогнозуються в окремих періодах, а також проаналізувати причини цих змін (наприклад, зменшення обсягів реалізації, підвищення рівня затрат, зростання вартості капіталу).

Для забезпечення фінансової рівноваги сума приросту пасивів та зменшення активів повинна дорівнювати величині приросту активів та зменшення пасивів. Плануючи показники балансу, слід перевіряти їх на предмет узгодження з обраною фінансовою стратегією та дотримання правил фінансування, зокрема визначеного рівня структури капіталу, показника покриття необоротних активів за рахунок довгострокових пасивів тощо.

Динамічний баланс розглядають як – інструмент планування ліквідності підприємства та як – метод аналізу ліквідності.

4 Формування, затвердження і виконання фінансового плану та бюджету підприємства

Формування, затвердження і виконання фінансового плану (фінансової моделі) та бюджету підприємства.

Фінансовий план складається і затверджується на календарний рік із поквартальним та помісячним поділом.

Організаційно процес фінансового планування складається з кількох етапів:

- формування, узгодження і підготовка до затвердження фінансового плану
- затвердження і виконання фінансового плану;
- аналіз результатів роботи і контроль виконання фінансових планів.

Формування, узгодження й підготовка до затвердження фінансового плану:

1 Формування керівництвом основних напрямків політики підприємства та програм і доведення їх до підрозділів та осіб, які відповідають за підготовку фінансових планів.

Оскільки фінансовий план є невід’ємною частиною стратегічного і тактичного плану й відображає певні етапи досягнення стратегічних цілей, насамперед необхідно поінформувати всі зацікавлені сторони про політику підприємства на бюджетний період. Тому першим етапом фінансового планування є доведення вищим керівництвом політики підприємства до

керівників підрозділів та інших осіб, що беруть особисту участь у підготовці фінансових планів.

2 Збір, оцінка і консолідація інформації, підготовка й узгодження вихідних даних (кошторисів і планів робіт) на рівні всіх підрозділів підприємства:

- визначення планових обсягів і планової дохідності за всіма видами виконаних робіт;

- визначення планових лімітів видатків на виконання кошторису підприємства;

- визначення планових норм і витрат діяльності підприємства;

- обґрунтування впровадження нових програм і проектів;

- формування планів руху капіталу;

- визначення дохідної частини бюджету (мінімальної і достатньої маржі);

- розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

3 Попереднє формування фінансового плану, підготовка фінансової моделі; формування консолідованого бюджету підприємства і бюджетів підрозділів; попередній розрахунок прогнозних показників

4 Документування

5 Обговорення фінансової моделі і бюджету з вищим керівництвом.

Огляд і оцінка фінансового плану, переговори і координування планів із керівництвом, вироблення загальної думки, узагальнення та аналіз результатів обговорення.

6 Підготовка фінансового плану (або кількох варіантів) до затвердження.

Затвердження і виконання фінансового плану.

1 Затвердження фінансового плану.

Керівництво підприємства розглядає запропоновані варіанти фінансових планів, вибирає оптимальний і затверджує його. При цьому враховується інтерактивність і гнучкість плану, що дає змогу швидко і з мінімальними затратами переглядати окремі рішення й показники при зміні умов роботи підприємства.

2 Доведення затверджених фінансових показників до всіх підрозділів підприємства.

3 Виконання фінансового плану.

Всі підрозділи підприємства зобов'язані дотримуватися у своїй роботі затверджених фінансових показників. По завершенню звітного періоду (місяця, кварталу, року) планово-аналітична служба готує звіт про виконання фінансового плану, у т.ч. з поділом по підрозділах. Пакет документів у вигляді звіту про виконання фінансового плану підприємства з висновками і пропозиціями передається на розгляд керівництву підприємства.

Аналіз результатів роботи і контроль за виконанням фінансових планів.

За результатами аналізу фактичного виконання планових показників керівництво підприємства приймає рішення щодо подальшої діяльності і, в разі потреби, про коригування фінансових показників на майбутній період з метою їх оптимізації в невизначених умовах діяльності підприємства.

ТЕМА 7 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА МОТИВАЦІЯ В БЮДЖЕТУВАННІ

1 Сутність та характеристика бюджетного контролю.

2 Загальна схема оцінки виконання бюджету.

1 Сутність та характеристика бюджетного контролю

Бюджетний контроль – це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства.

Бюджетний контроль є дієвим інструментом стимулювання підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, центрів прибутковості, структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Об'єктом бюджетного контролю – є всі бюджети підприємства (операційний, фінансовий, інвестиційний), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу.

Основними джерелами бюджетного контролю є – економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування)

Завдання бюджетного контролю:

- 1 Визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства;
- 2 Аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення;
- 3 Управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін у діяльності підприємства;
- 4 Періодичне проведення планових ревізій і перевірок фінансової діяльності підприємства; 38
- 5 Інформування про факти порушень бюджетної дисципліни та притягнення винних до відповідальності.

2 Загальна схема оцінки виконання бюджету

Для здійснення контролю за виконанням бюджетів, як правило, використовують дворівневу систему контролю.

Нижній рівень – це контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, який безпосередньо здійснюється економічними службами цих підрозділів; при цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складові, тобто функціональні бюджети.

Верхній рівень – контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, який здійснюється безпосередньо службами контролінгу.

До основних елементів системи контролю відносять:

- об'єкти контролю – бюджети структурних підрозділів, часткові (функціональні) та зведені бюджети;

– предмети контролю – окремі показники витрат та доходів. Надходжень та видатків (дотримання бюджету ліквідності, оплати праці, витрат сировини і матеріалів);

– суб'єкти контролю – служби контролінгу, що здійснюють контроль за дотриманням бюджетів та підрозділи чи окремі працівники, відповідальні за виконання бюджетів;

– інструменти контролю – методи, процедури, які використовуються в процесі бюджетного контролю (аналіз відхилень, SWOT-аналіз тощо).

Етапи проведення бюджетного контролю включають:

- 1 Ідентифікація фактичних даних;
- 2 Розрахунок відхилень;
- 3 Визначення причин і факторів відхилень;
- 4 Розробка (підбір) каталогу заходів щодо коригування планів і діяльності в цілому;
- 5 Оцінка запропонованих заходів;
- 6 Ініціювання рішень щодо коригування планів;
- 7 Контроль виконання скоригованих планів.

Належний бюджетний контроль можливий лише за умови обліку всіх операцій, пов'язаних з грошовими надходженнями і виплатами, доходами і витратами.

Ідентифікація фактичних показників і визначення відхилень здійснюється на основі даних управлінського обліку, який є своєрідним продовженням і деталізацією фінансового обліку.

Розрахунок відхилень фактичних показників від планових (бюджетних) може проводитися як в абсолютних, так і відносних величинах. Він здійснюється як у розрізі окремих періодів, так і кумулятивно, тобто з урахуванням певної сукупності звітних періодів.

Виявлені в процесі контролю відхилення сигналізують про необхідність корекції планів чи фінансово-господарської діяльності в цілому.

Конкретні рекомендації щодо коригування планів повинні формуватися лише після ретельного факторного аналізу причин відхилень та їх інтерпретації, що є найскладнішим елементом бюджетного контролю.

Аналіз відхилень у звітах можна візуалізувати у формі діаграм, графіків, рисунків.

У звітах поряд з фіксацією відхилень пояснюють перчини їх виникнення та формують пропозиції щодо коригування бюджетів чи вдосконалення фінансово-господарської діяльності.

Звітні аналітичні матеріали з виконання зведеного і функціональних бюджетів представляють керівництву підприємства для оперативної корекції зведених бюджетів підприємства та бюджетів структурних підрозділів чи центрів відповідальності.

Результати аналізу виконання бюджетів, відносних показників і коефіцієнтів можуть зумовити необхідність розробки нового варіанту бюджету,

який повинен починатися з вибору заданих значень.

На великих підприємствах, як правило, функціонують комплексні автоматизовані системи бюджетного планування та контролю. Це дозволяє максимально оперативно (щоденно, щоквартально, щомісячно) одержувати інформацію про виконання бюджетів і, відповідно, вносити необхідні корективи в них з метою підвищення ефективності оперативного управління фінансами підприємства.

Основне значення в плануванні за допомогою автоматизованої системи полягає:

- по-перше, в змозі моделювати різні сценарії побудови зведеного бюджету за різних його параметрів;
- по-друге, застосовувати інтерактивні засоби аналізу відхилень, які дають можливість «розшифрувати» окремі показники і дійти висновків щодо факторів, які на них впливають.

Існують певні причини виникнення відхилень:

1 Зовнішні причини:

- економічні, соціальні, юридичні і політичні зміни;
- зміни в конкуренції;
- зміна умов поставок.

2 Внутрішні причини:

- зміна методів управління;
- неефективне використання ресурсів;
- неякісне складання бюджету.

Всі причини відхилень рекомендується систематизувати в розрізі трьох функціональних рівнів:

1 Рівень планування:

- помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища;
- неправильні прогнози щодо причинно-наслідкових взаємозв'язків між діяльністю підприємства та зовнішніми факторами впливу;
- дефіцити в інформаційному забезпеченні чи обробці інформації, які призвели до нереальних прогнозів.

2 Рівень прийняття рішень:

- акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих на заздалегідь неправильних пропозиціях;
- затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно із обґрунтуванням є найреальнішими до виконання.

3 Рівень реалізації:

- дефіцити в якісному та кількісному забезпеченні матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, які призвели до зриву виконання планових показників;
- дефіцити у виробничому процесі;
- слабкі місця в організації виробничо-господарської діяльності;

- недостатня мотивація до виконання планових показників.

Аналізуються відхилення за допомогою факторного аналізу відхилень фактичних фінансових результатів від бюджетних.

Метою аналізу – є визначення та оцінка всіх факторів, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання виявлених негативних факторів і слабких місць, використання можливих резервів і відповідної корекції планів.

Особлива увага звертається на аналіз прибутків від операційної діяльності та затрат, що може здійснюватися в розрізі окремих структурних підрозділів, видів продукції, центрів затрат.

Аналіз відхилень фактичного прибутку від бюджетних показників здійснюється за такими факторами:

- вплив зміни обсягів реалізації;
- вплив зміни цін;
- вплив зміни асортименту реалізованої продукції;
- вплив зміни величини затрат.

Вплив останнього фактору в процесі аналізу розщеплюється на окремі компоненти (групи чи статті витрат): постійні, змінні затрати, затрати на сировину та матеріали, затрати на персонал тощо.

На провідних підприємствах аналіз відхилень здійснюють за такими основними напрямками:

- факт – план аналізованого підприємства;
- звітний – попередній період;
- факт звітного періоду – факт аналогічного періоду;
- оцінні – бюджетні показники наступного періоду;
- порівняно із середньо галузевими показниками та показниками підприємств, що є найкращі в галузі.

Управління при відхиленнях – це принцип управління, за якого концентрується увага тільки на суттєвих відхиленнях діяльності підприємства.

Відхилення можуть бути:

- сприятливі (позитивними) – коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші бюджетних;
- несприятливим (негативним) – коли фактичний дохід менший від запланованого, а фактичні витрати більші від бюджетних.

Підприємство повинно відреагувати на відхилення якщо вони негативні. Якщо вони сприятливі, то можливо проаналізувати причини їх виникнення і постаратися підтримати цей рівень або збільшити міру їх впливу.

У випадку значних відхилень можливі два варіанти рішень:

- коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю свідчать про те, що подальше виконання їх у такому вигляді недоцільне;
- внесення відповідних коректив у дії для досягнення запланованих цілей.

Таким чином, звіт про виконання забезпечує зворотній зв'язок, що у свою чергу дає можливість здійснювати управління при відхиленнях.

ТЕМА 8 РИЗИКИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1 Характеристика та класифікація ризиків.

2 Методи оцінки ризиків. Управління ризиками при складанні бюджетів підприємства.

1 Характеристика та класифікація ризиків

Ризик – це можливість уникнути несприятливих ситуацій у ході реалізації планів з виконання бюджетів підприємства.

Сутність ризику:

- ризик як можливість втрат у формі фактичних збитків чи втраченої вигоди;
- ризик, як ступінь нестабільності, непередбаченості результатів.

Функції ризику:

- регулююча – конструктивна форма, деструктивна форма;
- захисна – соціально-правовий аспект, історичний аспект.

Класифікація ризиків:

1 Чисті ризики:

- природні;
- торгові;
- екологічні;
- виробничі;
- політичні;
- транспортні;
- комерційні;
- інфляційні;
- чисті інфляційні;
- валютні;
- ризики ліквідності.

2 Інвестиційні:

- ризики зниження доходності;
- відсоткові;
- кредитні.

3 Ризики прямих фінансових втрат:

- біржові;
- селективні;
- банкрутство;
- ризики втраченої вигоди.

4 Спекулятивні ризики:

- фінансові;
- інвестиційні;
- інфляційні.

Причини виникнення ризиків:

- відсутність повної інформації;

- випадковість;
- протидія.

Призначення аналізу ризику – полягає в одержанні необхідних даних для прийняття рішень щодо доцільності участі в проекті та оцінки наслідків.

Аналіз ризиків поділяють на:

- якісний – займається виявленням факторів, областей і видів ризиків;
- кількісний – дозволяє в чисельній формі оцінити розміри окремих ризиків і ризику проекту в цілому.

На підприємстві виділяють наступні ділянки ризику:

- безризикова ділянка – коли підприємство нічим не ризикує, відсутні будь-які втрати, одержує прибуток.
- ділянка мінімального ризику – коли відбувається покриття всіх витрат або одержання прибутку набагато меншого від розрахункового.
- ділянка критичного ризику – можливе втрачання прибутку, але і відшкодування витрат за свій рахунок через недоодержання очікуваного прибутку.
- ділянка недопустимого (катастрофічного) ризику – діяльність підприємства доводить до банкрутства.

2 Методи оцінки ризиків. Управління ризиками при складанні бюджетів підприємства

При оцінці ризику виділяють його джерела та причини.

За джерелом виникнення розрізняють:

- ризики господарські;
- ризики, пов'язані з особистістю людини.

За причинами виділяють:

- ризики, що є наслідком невизначеності майбутнього;
- непередбачуваності поведінки партнера;
- нестачі інформації.

В економіці використовують значну кількість методів оцінки ймовірності виникнення ризиків:

- метод експертних оцінок;
- статистичні методи;
- розрахунково-аналітичні методи;
- аналогові методи;
- метод сценаріїв;
- метод Монте-Карло.

Метод ЕКО – застосовується, якщо у підприємства відсутня необхідна інформація для проведення розрахунків і порівнянь. Вказаний метод ґрунтується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів у галузі фінансів і страхування з подальшою математичною обробкою в результаті проведеного опитування.

Статистичні методи – включають дисперсійний, регресійний і факторний аналіз а також кластерний аналіз. Суть статистичного методу полягає у вивченні статистики втрат і прибутків, які мали місце на аналізованому підприємстві.

Встановлюється величина або частка одержання тієї чи іншої економічної віддачі і складається прогноз на майбутнє.

Розрахунково-аналітичні методи – застосовують найчастіше. Їх перевага – вони досить добре опрацьовані, прості для розуміння та оперують нескладними поняттями.

До них належать:

- метод дисконтування;
- аналіз окупності витрат;
- аналіз беззбитковості виробництва;
- аналіз стійкості.

Аналогові методи – полягають у вишукуванні та використанні схожості, подібності явищ, предметів, систем тобто нові ідеї та пропозиції виникають на основі зіставлення з іншими, більш чи менш аналогічними об'єктами.

Метод сценаріїв – припускає складання повного переліку всіх можливих варіантів розвитку подій і оцінку імовірності здійснення кожного з них. Його переваги – можливість обліку кореляції між різними ризиками і оцінки одночасного впливу декількох факторів ризику на результати проекту.

Використовують спрощений підхід: визначають для кожного ключового показника три значення – оптимістичне, песимістичне і найбільш імовірне.

Метод Монте-Карло – метод формального опису ризику, який відбиває всю гаму невизначеностей, з якими може зіштовхнутися підприємство. В основі методу – аналіз великої кількості випадкових ситуацій.

Управління ризиком – означає чинити дії, спрямовані на підтримання такого рівня, що відповідає поставленим на даний момент цілям управлінням.

Етапи управління ризиками:

- усвідомлення ризику, визначення причин його виникнення та ризикових сфер;
- аналіз та оцінка ризику: мінімізація або обмеження ризику за допомогою відповідних методів управління;
- здійснення постійного контролю за рівнем ризиків із залученням механізму зворотного зв'язку.

Для управління ризиками використовується методика хеджування – це діяльність спрямована на створення захисту від можливих втрат у майбутньому.

До нього відносять – структурне балансування надходжень і платежів, управління розривом між чутливими активами і зобов'язаннями, управління середньозваженим терміном погашення.

Моделі управління ризиками:

- максимізує прибуток при обмеженні рівня ризику шляхом встановлення максимально допустимого його значення.

Її називають стратегією нехеджування ризиків, що реалізується через застосування незбалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями.

- мінімізує ризик з обмеженням-це вимога утримання показників прибутковості на певному рівні, не нижчому за заданий.

Ухилення від ризику – цей метод дозволяє повністю уникнути потенційних втрат, пов'язаних з фінансовими ризиками, але не дозволяє одержати прибуток, пов'язаний з ризиковою діяльністю.

Прийняття ризику на себе – у цьому випадку втрати покриваються з будь-яких ресурсів, що залишаються після настання фінансового ризику.

Передача ризику – шляхом укладання договору факторингу, договору поручительства, біржової угоди, передача ризику постачальникам сировини і матеріалів;

Страховання фінансових ризиків – це повна або часткова компенсація втрат доходів особи, на користь якої укладено договір страхування, викликаних полодіями зупинки виробництва, непередбачених втрат тощо.

Об'єднання ризику – підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи інших партнерів чи інші підприємства.

Диверсифікація – дозволяє знижувати окремі види фінансових ризиків: кредитний, депозитний, інвестиційний, валютний.

Хеджування – страхування товару від ризику, шляхом оформлення зустрічних валютних, комерційних, кредитних та інших вимог та зобов'язань.

Мінімізувати фінансові ризики підприємство може шляхом встановлення та використання внутрішніх фінансових нормативів у процесі розробки програми здійснення певних фінансових операцій або фінансової діяльності в цілому.

ТЕМА 9 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ПРИ БЮДЖЕТУВАННІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

1 Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства.

2 Методи стратегічної діагностики при бюджетуванні.

3 Методи оперативної діагностики при бюджетуванні.

1 Мета, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства

Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана необхідністю того, що підприємство не може дозволити собі вести справи, не маючи уявлення про співвідношення доходів та витрат, не знаючи факторів, які дозволяють досягти перевищення доходів над витратами.

Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх ступенях ієрархічної драбини.

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства:

- об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності;
- комплексне виявлення невикористаних резервів;
- мобілізація їх для підвищення економічної ефективності виробництва в майбутніх планових періодах;

- постійний контроль раціональності функціонування господарських систем;
- контроль за виконанням планів та бюджетів;
- контроль за процесами виробництва та реалізації продукції;
- прогнозування господарської діяльності;
- наукове обґрунтування перспективних планів;
- оцінка очікуваного виконання планів.

Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття управлінських рішень на всіх ступенях ієрархічної драбини.

Основні завдання діагностики стану підприємства:

- перевірка якості і обґрунтування планів, бюджетів і нормативів;
- об'єктивне і всебічне дослідження виконання встановлених планів, бюджетів і дотримання нормативів;
- оцінка ефективності функціонування виробничих підрозділів;
- аналіз ефективності використання основних фондів, матеріальних ресурсів і роботи;
- аналіз собівартості продукції;
- виявлення і вимір внутрішніх резервів (на стадії виробничого процесу);
- аналіз прибутку і рентабельності.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства наповнена конкретним наступним змістом:

- аналіз обґрунтованості і виконання планів та бюджетів;
- порівняльний аналіз маркетингових заходів;
- аналіз співвідношення попиту і пропозиції;
- виявлення внутрішніх і загальноекономічних ситуацій, які впливають на виробництво і збут;
- аналіз розрахунків з постачальниками і споживачами;
- аналіз витрат живої і уречевленої праці з їх деталізацією;
- аналіз комерційного ризику з урахуванням впливу різних факторів;
- аналіз кінцевих фінансових результатів всіх видів діяльності.

2 Методи стратегічної діагностики

Стратегічна діагностика дозволяє:

- оцінити ефективність стратегій підприємства;
- зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному із напрямів його діяльності;
- оцінити сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні види стратегій:

- товарна стратегія;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія стимулювання персоналу;

- стратегія зниження виробничих відрахувань;
- стратегія інвестиційної діяльності підприємства;
- стратегія попередження банкрутства підприємства;
- стратегія взаємодії підприємства з ризиками;
- стратегія зниження трансакційних відрахувань.

Економічна стратегія підприємства орієнтована на зовнішнє і внутрішнє його середовище, тому особлива увага приділяється діагностиці ефективності стратегій підприємства - на скільки правильно вибрана стратегія, на стільки вона відображає мету діяльності підприємства, чи відповідає вона умовам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, економічна стратегія — це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною основною метою – створення і підтримки високого рівня конкурентних переваг діяльності підприємства.

Ефективність стратегії визначається різницею між планом і реальними можливостями підприємства. Це простий, але достатньо ефективний метод аналізу стратегії підприємства.

Методи діагностики стратегічної позиції підприємства. Діагностика фінансово-господарського стану в рамках стратегічного контролінгу містить у собі, насамперед, аналіз стратегічної діяльності підприємства.

Інформація стратегічної діагностики — це основа для прийняття стратегічних рішень. Але підприємство щодня здійснює поточну, оперативну діяльність, а тому крім стратегічної, йому необхідна оперативна діагностика фінансово-господарського стану.

3 Методи оперативної діагностики

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

Оперативна діагностика включає наступні складові:

1 Аналіз фінансового стану.

Одне з головних завдань, що розв'язує служба контролінгу на підприємстві — це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, який прибуток воно одержало і чому.

Мета фінансового аналізу — оцінка минулої діяльності підприємства, його становище на певний момент і його майбутній потенціал.

Фінансовий стан підприємства необхідно розглядати в такій послідовності:

- відображення в балансі засобів підприємства;
- розподіл прибутку;

- утворення і використання фондів економічного стимулювання;
- наявність власних оборотних і прирівнюваних до них засобів;
- стан і використання оборотних коштів.

Взаємозв'язок і взаємозалежність найбільш важливих із представлених вище показників добре ілюструються за допомогою «піраміди показників».

Бізнес-процес — це послідовність робіт, спрямованих на вирішення одного із завдань підприємства, наприклад, матеріально-технічне постачання, планування.

Реінжиніринг бізнесів-процесів займається аналізом і оптимізацією бізнесів-процесів для досягнення цілей підприємства.

Розглянемо основні показники оцінки фінансового стану підприємства:

1 Показники рентабельності:

1.1 Рентабельність власних засобів дорівнює прибутку, який припадає на 1 грн. власних коштів;

1.2 Рентабельність капіталу – характеризує ефективність використання довгостроково інвестованих у підприємство коштів незалежно від їх джерела;

1.3 Коефіцієнт рентабельності – показує частку прибутку у виручці підприємства.

2 Показники оборотності:

2.1 Оборотність капіталу - показує скільки разів за даний період капітал підприємства обертається в гроші, яку виручку приносить кожна гривня вкладеного капіталу;

2.2 Коефіцієнт оборотності основних засобів і оборотного капіталу характеризує ефективність використання основних засобів та оборотного капіталу.

3 Показники оцінки фінансової стійкості підприємства:

Коефіцієнт автономності характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;

Коефіцієнт маневреності власних коштів – показує частку власних коштів підприємства, вкладену в оборотні засоби.

Коефіцієнт покриття – це здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання з частки активів, які найчастіше реалізуються – оборотних засобів;

Коефіцієнт миттєвої ліквідності – характеризує можливість погашення короткострокової заборгованості за першої вимогою клієнта;

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити одразу, не чекаючи сплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів.

Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити і усунути «вузькі місця» в інформаційних потоках підприємства, ризику неповної або неточної інформації та її дублювання. Тому тільки оптимізації інформаційних потоків недостатньо - необхідний комплексний і універсальний підхід до керування ризиками підприємства.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Грещак М. Г. Управління витратами [Текст] : Навчально-методичний посібник. / М. Г. Грещак. – Київ.: КНЕУ, 2002. – 210 с.
- 2 Бюджетування: крок за кроком [Текст] / Є. Добровольський, Б. Карабанов, П. Боровков, Є. Глухів, Є. Бреслава. – Санкт-Петербург: Пітер, 2009. – 278 с.
- 3 Зятковський І. В. Фінанси підприємств[Текст] : Навч. посібник. – 2 ге вид., перероб. та доп. / І. В. Зятковський. – Київ: Кондор, 2003. – 364 с.
- 4 Ковальов В .В. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. - 2-е вид., Перераб. і доп. [Текст] / В. В. Ковальов. – Москва: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2007. – 412 с.
- 5 Лихачова О. М. Довгострокова і короткострокова фінансова політика підприємства [Текст]: Навч. посібник / О. М. Лихачова, С. А. Щуров. // За ред. І. Я. Лукасевича. / – Київ: КНЕУ, 2007. – 312 с.
- 6 Ляшенко Г. П. Контролінг в управління підприємством [Текст] : Підручник. / Г. П. Ляшенко, Л. М. Раєвська, О. В. Чернова. – Київ: Кондор, 2009. – 280 с.
- 7 Панков В. А. Контролінг і бюджетування діяльності підприємства [Текст]: Навчально-методичний посібник. / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. – Краматорськ, 2006. – 128 с.
- 8 Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст]: Навч. посібник. / О. О. Терещенко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 554 с.

Навчальне видання

ВЕЛИЧКО Вікторія Валеріївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни
«ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

(для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 - Економіка)

Відповідальний за випуск *Н. О. Волгіна*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2016, поз. 118Л

Підп. до друку 01.03.2016. Формат 60 x 84/16

Друк на різнографі. Ум. друк. арк. 2,2

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.